COLLECTION
EXPANSION
DE VOTRE COMMERCE

EXPANSION DE VOTRE COMMERCE PAR LE FRANCHISAGE

Québec

86-02305/

EXPANSION DE VOTRE COMMERCE PAR LE FRANCHISAGE

POURQUOI LE FAIRE?
COMMENT LE FAIRE?

Préparé par
Jean-Paul Sallenave
professeur en marketing
université de Sherbrooke

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Industrie
et du Commerce
Direction du commerce

Publié par la Direction des communications
du ministère de l'Industrie et du Commerce

Réimpression 1985
Copyright © 1979, 1982, Ministère de l'Industrie et du Commerce
On doit faire mention de la source pour toute utilisation ou reproduction.

Dépôt légal, 1er trimestre 1982
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN 2-550-12177-5

Imprimé au Québec

TABLE DES MATIÈRES

Terminologie du franchisage 5

Introduction 9

CHAPITRE **1** **Vue d'ensemble d'un accord de franchise** 13

CHAPITRE **2** **Les genres de franchise** 19

CHAPITRE **3** **Associés dans les bénéfices** 25

A Le partenaire franchiseur et ses motivations 25

B Le partenaire franchisé et ses motivations 28

CHAPITRE **4** **La création d'une franchise** 31

A Les études sur la valeur du projet 34

B L'enregistrement des marques et brevets 35

C La mise au point de la formule 36

D La réalisation d'une opération pilote 36

E L'organisation des ressources humaines 37

F Les études de marché 38

G Le contrat et les documents 39

H Le recrutement des franchisés 40

I Les étapes du lancement 41

J Le contrôle de la performance 42

CHAPITRE **5** **Le contrat de franchisage** 43

Bibliographie 47

TERMINOLOGIE DU FRANCHISAGE

Marque déposée
angl.: Trademark

Il s'agit d'un nom ou d'un signe distinctif permettant de différencier un produit (ou un service) d'autres produits (ou services) semblables. La marque peut être accompagnée d'un logotype, c'est-à-dire d'un symbole ou graphisme rappelant la marque.[1]

Franchisage, franchise
angl.: Franchise, franchising

Le franchisage est un système contractuel de collaboration entre deux entreprises indépendantes, en vertu duquel l'une d'elles (franchiseur) concède à l'autre (franchisé) le droit d'exploiter dans des conditions bien déterminées une marque ou une formule commerciale concrétisée par une enseigne. Le franchiseur assure également au franchisé son assistance et des services réguliers destinés à faciliter ses opérations commerciales.

Franchiseur
angl.: Franchisor

Le franchiseur est le propriétaire de l'ensemble des éléments tangibles et intangibles constituant un savoir-faire commercial qu'il concède aux franchisés.

1. Pour assurer une plus grande protection, il est préférable d'enregistrer une marque au Bureau des marques à Hull, en prenant soin de se renseigner sur celles déjà déposées et celles d'usage courant.

Franchisé
angl.: Franchisee

Le franchisé est un entrepreneur (ou une entreprise) juridiquement indépendant du franchiseur, mais qui s'engage par contrat à commercer sous l'enseigne du franchiseur et selon des normes préétablies en accord avec le franchiseur.

Franchise-pilote
angl.: Pilot

On désigne sous ce nom la première entreprise à laquelle le franchiseur concède une franchise. (Le franchisé-pilote prend un risque plus grand puisque la formule qui lui est concédée n'est pas encore éprouvée. En contrepartie, il bénéficie de meilleures conditions financières de la part du franchiseur et peut choisir un meilleur territoire de vente.) Parfois, l'entreprise-pilote n'est pas franchisée: elle est alors gérée directement par le franchiseur dans les conditions d'exploitation des futurs franchisés. Le but d'une exploitation pilote est de faire la preuve de la viabilité de la formule de franchise.

Maître-franchisé
angl.: Master-franchise

Lorsqu'un territoire peut être subdivisé, le franchiseur peut concéder l'ensemble du territoire à un maître-franchisé qui concédera à son tour des sous-franchises dans chacune des subdivisions du territoire.

Formule
angl.: Franchise package

Ensemble comprenant un nom commercial, une enseigne et un savoir-faire technique ou commercial. La formule est le fondement de la franchise; elle explicite les apports respectifs du franchiseur et du franchisé.

Droits initiaux
angl.: Entrance fee

Redevance initiale forfaitaire versée par le franchisé au franchiseur à la signature du contrat de franchisage, ou selon un échéancier convenu entre les parties.

Redevances
angl.: Royalties

Pourcentage des ventes en dollars que le franchisé verse au franchiseur en rémunération de ses apports et services permanents.

Vente à la chaîne
angl.: Pyramidal sale

Forme dégénérée et frauduleuse de franchise par laquelle le «franchisé» ne reçoit ni savoir-faire ni territoire exclusif et est incité à recruter d'autres «franchisés» s'il veut récupérer une partie des droits initiaux qu'il a versés.

Savoir-faire
angl.: Know-how

Ensemble des connaissances techniques et commerciales se rapportant à la fabrication et à la commercialisation d'un produit (ou service).

Concession de licence
angl.: Licensing

Contrat par lequel le titulaire d'un droit exclusif (brevet ou marque de commerce) loue ce droit à un tiers moyennant certaines conditions.

Brevet
angl.: Patent

Titre délivré par l'État et qui confère à son titulaire un droit exclusif d'exploitation lui permettant d'interdire la fabrication, la vente et même l'usage d'une invention, et ce pour une période d'une durée limitée. Le brevet se concrétise par des lettres patentes qui couvrent l'invention.

INTRODUCTION

Le commerce indépendant au Québec, comme dans la plupart des pays industrialisés, est en profonde mutation. La concurrence des grandes compagnies, l'évolution des habitudes d'achat et l'inflation sont, entre autres, quelques-uns des maux auxquels le commerçant d'aujourd'hui doit faire face.

Mais comment?

Une solution originale est la franchise.

La technique des accords de franchise, ou franchisage, a connu depuis la Deuxième Guerre mondiale un essor sans précédent. On estime aujourd'hui qu'aux États-Unis il y a au-delà de 248 milliards[1] de dollars de ventes réalisées annuellement par des détaillants franchisés. Ceci représente 31% des ventes américaines au détail. Au Canada, qui ne connaît les franchises Tilden (location d'automobile), Yoplait (yoghourt), Holiday Inn (hôtellerie), Mc Donald's (restauration rapide), etc.? Le franchisage fait partie de notre univers quotidien. Pourtant, la technique des accords de franchise reste relativement méconnue de l'homme d'affaires québécois.

QU'EST-CE QU'UNE FRANCHISE?

Il y a accord de franchise lorsque, par contrat, une entreprise concède à une autre le droit d'exploiter un commerce dans un territoire délimité, selon des normes définies et sous une enseigne ou marque donnée. L'entreprise qui concède, appelée franchiseur, offre généralement à ses franchisés une aide continue leur permettant de commercer dans les meilleu-

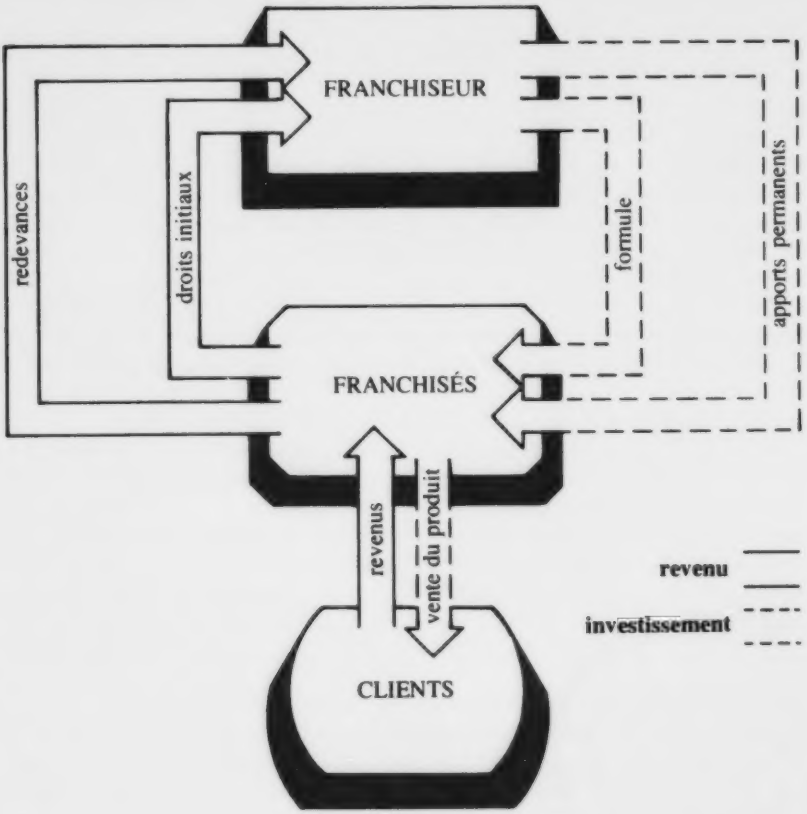
1. Le chiffre de 248 milliards n'est valable que pour 1977.

res conditions possibles dans leurs territoires respectifs. Telle entreprise-franchiseur dans la restauration rapide, par exemple, fournit à ses franchisés, outre le droit d'exploitation sous l'enseigne commune à tous les membres de la «chaîne», un éventail de services dont les suivants:

- étude de marché;
- étude d'emplacement du restaurant franchisé;
- conception et décoration intérieure du restaurant;
- formation de la main-d'oeuvre;
- modèles de gestion.

C'est donc à la fois pour rémunérer le droit à l'utilisation d'une marque de commerce et pour bénéficier d'un apport continu de savoir-faire que le franchisé s'engage contractuellement à verser au franchiseur des droits initiaux — redevance forfaitaire — et (ou) des redevances sur ses ventes. Le franchisé achète en fait une formule à succès dont le franchiseur et peut-être d'autres franchisés ont fait la preuve dans d'autres territoires.

Schéma général d'un accord de franchise



CHAPITRE

1 VUE D'ENSEMBLE D'UN ACCORD DE FRANCHISE

Phénomène récent dans son expansion, l'accord de franchise n'en demeure pas moins une forme très ancienne d'accord contractuel. Au Moyen-Âge, le roi de France octroyait à des villes ou à des corporations de marchands des «franchises» en échange d'un certain nombre de services. Le mot «franchise» dérive de franc, qui signifiait «de condition libre». La notion de liberté reste inhérente à l'acception actuelle du franchisage; en effet, franchiseur et franchisé constituent deux entités juridiques indépendantes: l'accord de franchise qui les lie n'entame pas leur indépendance juridique.

C'est à la fin du siècle dernier que le franchisage moderne apparut aux États-Unis. La compagnie Singer fut l'une des premières à construire tout un réseau de distribution franchisé. Puis General Motors et toute l'industrie automobile nord-américaine utilisèrent à leur tour un réseau de concessionnaires franchisés. Enfin, au cours des trente dernières années, le franchisage a gagné progressivement les secteurs de la distribution de produits de masse et de services, depuis la franchise de magasins de détail (par exemple, Canadian Tire) jusqu'à celle de services spécialisés (par exemple, Écoles Berlitz-Langues vivantes du Canada ltée).

Comment expliquer un tel essor? La grande originalité du système de franchise est d'introduire une conception nouvelle des relations d'affaires, relations dans lesquelles chaque partenaire est indépendant juridiquement mais lié économiquement et contractuellement à l'autre.

Dans un système traditionnel de distribution, la réussite de chaque agent de la chaîne (producteur, agent manufacturier, distributeur, grossiste, détaillant) dépend souvent des conditions de prix, de livraison, etc., qu'il négocie avec son fournisseur. Ainsi, ce que l'un gagne, l'autre le perd.

Dans un système de franchise, la réussite du franchiseur dépend de celle des franchisés et vice versa. En effet, si la formule de franchise est mauvaise, le franchiseur aura du mal à recruter des franchisés et ces derniers ne feront pas de bonnes affaires, donc verseront peu de redevances au franchiseur. Tout le monde y perdra. Si, au contraire, la formule est bonne, le franchiseur pourra revendiquer des droits initiaux plus élevés, recrutera davantage de franchisés et touchera plus de redevances car les franchisés réaliseront de bons chiffres de vente. Tout le monde y gagnera. La solidarité dans l'action commerciale est à la base de l'essor du franchisage dans l'économie contemporaine.

À côté des systèmes traditionnels de distribution (producteur → agent manufacturier → distributeur → grossiste → détaillant) et des systèmes de franchise, existent des canaux de distribution dits ««intégrés», c'est-à-dire dans lesquels chaque agent appartient au même propriétaire: le producteur possède son propre réseau de distribution. De tels réseaux intégrés appartiennent à de grandes compagnies disposant d'importants moyens financiers, et qui investissent leurs capitaux permanents à la fois dans la propriété de l'appareil de production et dans chaque étape du circuit de distribution.

Le franchisage offre une option intéressante face à ces canaux intégrés. En effet, dans un réseau franchisé, l'investissement pour chaque magasin est fait par le franchisé, propriétaire du magasin. Ceci signifie que le franchiseur peut se procurer à peu de frais un réseau commercial sans investir dans la propriété du réseau tout en le contrôlant cependant par contrat. Voilà une autre originalité du système de franchise: il permet à un producteur ou à un prestataire de services de structurer la distribution de ses produits ou services sous une même enseigne sans investir dans la propriété de cette structure. Ainsi s'explique l'expansion extrêmement rapide du réseau commercial et des ventes dans grand nombre de franchises: le franchisage est un système de distribution autofinancé par les franchisés.

L'ARCHITECTURE D'UN ACCORD DE FRANCHISE

L'accord de franchise est une forme relativement souple de collaboration entre une entreprise «émettrice», le franchiseur et plusieurs «récep-

teurs», les franchisés. On peut, d'un commun accord, modifier les règles d'exploitation et apporter des avenants au contrat en cours d'exécution. Toutefois, il existe trois fondements indispensables à la solidité d'un accord de franchise quel qu'il soit:

- la volonté de travailler solidairement;
- l'acceptation d'un droit de regard réciproque;
- le bien-fondé de la formule.

■ La volonté de travailler solidairement

La création d'une chaîne ou réseau franchisé est un travail d'équipe. Franchiseur et franchisés doivent poursuivre un but commun pour un profit mutuel. Cela implique de la part de chacun un effort de renonciation: le franchiseur doit renoncer à réaliser son profit aux dépens de ses distributeurs franchisés (ce qui serait le cas si les conditions du contrat ne permettaient pas aux franchisés de faire un profit et de croître); de leur côté, les franchisés doivent renoncer à leur indépendance opérationnelle et accepter d'exploiter leur commerce sous l'enseigne et selon les règles communes à tous les franchisés.

Il faut donc une bonne mesure de compréhension et d'esprit coopératif de part et d'autre pour réussir une franchise.

■ L'acceptation d'un droit de regard réciproque

Lorsqu'une franchise est créée, c'est généralement le franchiseur qui est en position de force au moment de négocier le contrat avec le franchisé. Il en profite pour stipuler au contrat des mesures de contrôle du franchisé. Ces mesures sont normales et souhaitables si l'on veut maintenir l'uniformité de l'image de marque et du service au client à travers tout le réseau franchisé. Ainsi, le franchiseur se réserve généralement un droit de contrôle de la comptabilité, des opérations, de l'approvisionnement et de la qualité du service des franchisés.

Au fur et à mesure que la franchise s'étend, les franchisés prennent conscience de leur force vis-à-vis du franchiseur. Ainsi, après quelques années d'existence, plusieurs franchiseurs ont fait face aux revendications de leurs franchisés, groupés en associations, et ont consenti à faire participer les franchisés aux décisions concernant l'orientation future de la franchise.

On aboutit alors à une structure et à un partage du pouvoir proches du système coopératif, si bien que, par analogie, on peut décrire la franchise comme étant «une coopérative, avec un chef».

■ Le bien-fondé de la formule

Si plusieurs franchises ont échoué, faute d'avoir pu maintenir l'esprit de solidarité entre les membres ou instaurer une politique de coparticipation aux décisions stratégiques, un plus grand nombre encore ont échoué tout simplement parce que leur formule n'était pas bonne ou suffisamment originale. N'oublions pas que le franchisé qui s'engage dans une franchise veut acquérir une recette de succès. Il faut donc avant tout que le succès ait été *prouvé* et qu'il soit *transmissible* afin que le franchisé puisse le répéter dans son territoire.

Une bonne formule a les caractéristiques suivantes:

- elle a trait à la commercialisation d'un produit ou service de bonne *qualité;*
- la demande pour le produit ou service en question est *universelle*, ou du moins elle ne se limite pas à la seule région d'origine du franchiseur;
- elle laisse au franchisé déjà établi en un lieu un droit de premier refus au moment de l'implantation d'une ou de plusieurs autres franchises sur ce territoire;
- elle prévoit un transfert immédiat de savoir-faire et une *formation* effective du franchisé aux techniques de commercialisation et aux méthodes propres à la franchise en question;
- elle a fait ses preuves avec une *entreprise-pilote;*
- elle établit les modalités d'une *relation continue* entre le franchiseur et le franchisé visant à améliorer les conditions d'exploitation de la franchise et à échanger des innovations, des idées de nouveaux produits et services, etc.;
- elle décrit explicitement les *apports initiaux* (enseigne, formation, savoir-faire) et les *apports permanents* (supports de marketing, publicité, actions promotionnelles, recherche et développement, services divers) du franchiseur;
- elle énonce les paiements immédiats (*droits initiaux*) et continus (*redevances*) que le franchisé doit faire;

- elle implique le franchisé dans le processus de définition des orientations futures de la franchise et le fait *participer* à la «vie» de la franchise;
- elle prévoit une procédure de *renouvellement*, *renégociation* et *annulation* du contrat de franchise, ainsi qu'une possibilité de rachat par le franchiseur.

L'architecture de l'accord de franchise repose sur le succès—celui du franchiseur et celui des franchisés. La franchise est une méthode originale de distribution d'un bon produit ou d'un bon service, ce n'est jamais une solution de repêchage ou de sauvegarde d'une entreprise en difficulté qui se déclare «franchiseur» sans avoir fait elle-même la preuve de sa formule.

CHAPITRE

2 LES GENRES DE FRANCHISE

Il n'y a pas deux franchises semblables. Chacune est un cas d'espèce dont les particularités apparaissent à la lecture des contrats de franchise. À quoi tient cette diversité? À la fois aux caractéristiques de chaque entreprise, aux volontés réciproques des contractants et à la souplesse du système de franchise qui permet de concrétiser pratiquement n'importe quel accord portant sur le transfert de savoir-faire commercial.

Selon les commerces, les droits initiaux sont plus ou moins élevés. Parfois, il n'y en a pas. Les franchisés ont souvent tendance à rechercher des franchises avec des droits initiaux faibles, même si les redevances seront alors plus élevées. Ceci est un mauvais calcul de la part du franchisé. Considérez l'exemple suivant.

On vous propose deux franchises dont vous pensez que les formules sont d'égale valeur. La franchise «A» comporte des droits initiaux de 50 000 $ et des redevances annuelles de 5% sur les ventes. La franchise «B» n'a pas de droits initiaux mais le taux des redevances est de 8%.

Vous pensez que l'une ou l'autre des franchises vous permettrait de réaliser des ventes de 200 000 $ la première année et une croissance annuelle des ventes de 20% pendant les cinq premières années.

Laquelle vaut-il mieux acheter, «A» ou «B»?

Le tableau ci-dessous résume les paiements que vous devrez effectuer, selon que vous achetez la franchise «A» ou la franchise «B»:

TABLEAU 1

		Paiements par le franchisé	
Année	**Ventes**	**A**	**B**
1	200 000 $	60 000 $	16 000 $
2	240 000	12 000	19 200
3	288 000	14 400	23 040
4	345 600	17 280	27 648
5	414 720	20 736	33 178
Total		**124 416 $**	**119 066 $**

À première vue, il semble que la franchise « B » coûte moins cher, au total, au bout de cinq ans. Mais achetez-vous une franchise pour cinq ans seulement? Non, et dans la plupart des cas, la durée du contrat varie entre dix et vingt ans, avec une clause de renouvellement.

Quel sera donc le coût total de la franchise au bout de dix ans, en supposant que les ventes continuent de croître au rythme de 20% par année?

TABLEAU 2

		Paiements par le franchisé	
Année	**Ventes**	**A**	**B**
Jusqu'à 5		124 416 $	119 066 $
6	497 664	24 883	39 813
7	597 197	29 860	47 776
8	716 636	35 832	57 331
9	859 963	42 998	68 797
10	1 031 956	51 598	82 556
Total		**309 587 $**	**415 339 $**

Au bout de dix ans, il apparaît que si vous aviez acheté la franchise «B», non seulement elle vous aurait coûté plus cher que la franchise «A» mais, pour chaque année à venir, vous devriez verser des redevances de 60% supérieures à celles de «A».

Si l'on ajoute les intérêts composés à 15% sur les montants déboursés, les coûts totaux seraient les suivants:

	A	B
5 ans	195 960 $	152 627 $
10 ans	631 512	686 777

Ce nouveau calcul ne change toutefois pas les conclusions, à savoir que la formule «A» est plus avantageuse dans une perspective de dix ans.

Cet exemple illustre les calculs que le franchisé doit faire face à deux genres de franchise ayant des droits initiaux et des taux de redevances différents. On peut en retenir que des droits initiaux élevés sont parfois préférables, même du point de vue du franchisé. La justification économique des droits initiaux est de rembourser les apports initiaux du franchiseur et de lui laisser une marge bénéficiaire qui rétribue le savoir-faire transféré au franchisé.

Il existe plusieurs genres de franchise: franchise industrielle (ex.: Yoplait), franchise de «célébrité» (ex.: bâtons de hockey Bobby-Orr), etc. Dans le cadre de cette brochure, nous nous limiterons aux franchises par lesquelles un commerçant, grossiste ou détaillant, devient franchiseur.

Exemple 1.

Un grossiste crée une franchise de magasins de détail exploités sous une même enseigne. On peut penser à Canadian Tire par exemple. Chaque magasin Canadian Tire appartient à un propriétaire indépendant sur le plan juridique. Ce dernier possède le magasin et le stock de marchandises. C'est lui qui a fait l'investissement dans le magasin. Il est franchisé car, par contrat, il a convenu d'exploiter son commerce sous l'enseigne du franchiseur (Canadian Tire Co.), selon les normes du franchiseur, et de vendre seulement des produits figurant au catalogue de Canadian Tire.

Il bénéficie ainsi des avantages d'une «centrale d'achat»: prix avantageux, catalogue, recherche de nouveaux produits, etc. De plus, il exploite son commerce sous une enseigne connue et bénéficie de l'achalandage provoqué par l'envoi du catalogue à un grand nombre de ménages.

Les «franchises de grossistes» peuvent porter sur tout un magasin, comme dans le cas de Canadian Tire, ou seulement sur un rayon ou une gamme de produits (exemple dans l'ameublement: Roche-Bobois). Par extension, les franchises de ce type peuvent désigner des chaînes volontaires (franchises entre un grossiste et une association de détaillants — ex.: IGA) et des coopératives (franchises par lesquelles les franchisés possèdent en copropriété le franchiseur — ex.: Métro-Richelieu, Ro-Na, Prestige, Sports-Experts, B.M.R.).

Exemple 2.

Un détaillant met au point une formule originale de services qui lui vaut le succès: il devient franchiseur en transmettant à d'autres commerçants sa «formule à succès». Les exemples abondent dans la restauration. Citons, par exemple, Les rôtisseries St-Hubert ltée qui, après avoir mis au point une formule d'affaires, la commercialise sous forme de franchise. Par formule d'affaires, on désigne l'ensemble des éléments qui font que le commerce mis au point par le franchiseur est rentable.

Alors que le mobile principal du franchiseur dans l'exemple 1 est la distribution des produits, la motivation première du franchiseur dans l'exemple 2 est la dissémination d'une formule de services mise au point (et vérifiée au moyen d'une exploitation pilote) par le franchiseur. À l'inverse de l'exemple 1, le franchiseur ne contrôle pas le franchisé par l'approvisionnement, mais plutôt par l'apport permanent d'améliorations du service et de la gestion qui valorisent l'image de marque et augmentent la rentabilité des franchisés.

LES FAUSSES FRANCHISES

Le franchisage est un système de distribution permettant une grande souplesse d'application. Malheureusement, certains individus peu scrupuleux profitent de la souplesse offerte par le franchisage pour essayer de vendre sous le terme de franchise des systèmes qui n'ont rien à voir avec le franchisage et qui, la plupart du temps, sont frauduleux. Tel est le cas en

particulier des systèmes de chaînes de lettres et de vente à la chaîne qui sont présentés comme des franchises par leurs instigateurs. Or, les ventes à la chaîne ne sont pas des franchises, ce sont des fraudes et leurs auteurs s'exposent à des poursuites judiciaires.

Une vente à la chaîne est un système par lequel un vendeur est incité à recruter d'autres vendeurs plutôt qu'à vendre le produit dont on lui a donné la distribution — généralement sans territoire exclusif. Peu à peu, les vendeurs délaissent la vente du produit et ne font que du recrutement, car chaque recrue, pour récupérer le montant investi dans les droits initiaux, doit à son tour recruter d'autres vendeurs. L'opération perd toute finalité commerciale ou sociale et, statistiquement, il est prouvé que la plupart des vendeurs recrutés perdent de l'argent dans une vente à la chaîne.

Ces fraudes risquent de jeter le discrédit dans l'opinion publique sur le franchisage en général. Cela serait injuste et dommage pour la grande majorité des franchiseurs et franchisés honnêtes.[1]

1. Si vous pensez qu'une franchise est frauduleuse et pourrait être un système de vente à la chaîne, **veuillez en informer le Service des fraudes et faillites, section des ventes à la chaîne, ministère de la** Justice, 1200, route de l'Église, Québec G1V 4M1.

CHAPITRE

3 ASSOCIÉS DANS LES BÉNÉFICES

L'accord de franchise fait de deux entreprises juridiquement indépendantes des PARTENAIRES. Un auteur américain, Harry Kursh, a d'ailleurs défini le franchisage en deux mots: «associés dans les bénéfices» (*«partners for profit»*). Cela ne signifie pas que le profit soit également partagé entre le franchiseur et les franchisés, ni que les points de vue de chacun d'eux sur la gestion de la franchise convergent forcément. «Associés dans les bénéfices» signifie seulement que la réussite du franchiseur et celle des franchisés sont indissolublement liées. Une franchise réussie allie un bon franchiseur à de bons franchisés. On ne peut pas tricher dans une franchise, c'est-à-dire réussir grâce à l'échec du partenaire.

A LE PARTENAIRE FRANCHISEUR ET SES MOTIVATIONS

Le franchiseur est l'initiateur de l'accord de franchise. C'est à lui qu'incombent les tâches inhérentes à la création d'une franchise. Comme dans toute opération commerciale, il lui faut investir d'abord... les profits viendront ensuite si sa formule et ses franchisés le permettent.

Les motivations du franchiseur pour créer une franchise sont essentiellement au nombre de sept:

■ Accès à une nouvelle source de capitaux

Le franchiseur étend son réseau grâce aux investissements des franchisés. Ce sont les franchisés qui investissent dans leurs magasins, les

stocks, les ressources humaines et le fonds de roulement. Le franchiseur peut donc se servir de son capital à d'autres fins que l'investissement dans un réseau commercial.

■ Meilleure motivation des franchisés

Les distributeurs-franchisés sont propriétaires de leur affaire. Ils sont donc plus motivés pour réussir que s'ils étaient directeurs d'un magasin qui ne leur appartenait pas. Ils risquent leur capital et récoltent le fruit de leur travail — diminué des redevances versées au franchiseur.

■ Meilleure intégration au milieu local

Les franchisés sont des hommes d'affaires locaux et ils sont perçus comme tels par leur clientèle. Ainsi, le franchiseur évite partiellement de souffrir des stigmates liés à la grande entreprise, à l'entreprise multinationale, à l'investissement étranger, etc. Même lorsque le savoir-faire et la marque sont étrangers, le capital et les ressources humaines de la franchise sont locaux et la majeure partie des profits va au franchisé local. Il faut noter enfin que le franchisé local connaissant mieux son milieu que le franchiseur, il est ainsi plus près de sa clientèle et est mieux renseigné sur les conditions locales d'exploitation (permis de construire, heures d'affaires des bureaux, coûts de main-d'oeuvre, règlements municipaux, etc.).

■ Création de nouveaux revenus

En s'engageant dans le franchisage, l'entrepreneur crée une nouvelle activité dans son entreprise, source de nouveaux revenus: droits initiaux, redevances, vente d'équipement et de matières premières, prestations de services, intérêts sur prêts aux franchisés, etc. Plus qu'une option de distribution, le franchisage est une activité commerciale en soi portant sur un produit nouveau et intangible: la formule. Une étude faite par le Conference Board en 1971[2], auprès de deux cents franchises, donne la répartition moyenne suivante des revenus que ces franchiseurs tirent de la franchise:

2. Conference Board, *Franchised Distribution*, New York, 1971.

Droits initiaux	22,7%
Redevances	31,2%
Ventes de produits aux franchisés	4,4%
Revenus immobiliers	14,2%
Ventes d'équipement aux franchisés	1,3%
Autres sources de revenus	26,2%

Ces pourcentages moyens cachent en fait des disparités importantes d'un secteur à un autre et d'un franchiseur à l'autre. Certaines franchises ne requièrent aucun droit initial alors que la contribution initiale forfaitaire d'une franchise solidement établie dans la restauration rapide peut coûter plus de 150 000 $. Les pourcentages de redevances varient aussi énormément. Dans certains cas, les redevances sont prélevées à la source sous forme de marge par le fournisseur qui expédie ses produits à ses franchisés. Dans certains pays (le Brésil, par exemple), la loi fixe une limite au pourcentage que le franchisé peut verser au franchiseur étranger, limite généralement inférieure à 5%. Dans la majorité des cas, les redevances sont inférieures à 10% des ventes brutes du franchisé.

■ Expansion plus rapide des ventes

La croissance des ventes est fonction de l'augmentation du nombre de points de vente et de l'amélioration de l'efficacité commerciale de chaque point de vente. Le franchisage permet de jouer sur ces deux variables stratégiques. En effet, si la formule est bonne, il sera facile de recruter de plus en plus de franchisés et d'augmenter ainsi le nombre de points de vente. Rappelons que ce sont les franchisés et non le franchiseur qui, le plus souvent, font les investissements dans les points de vente. Parallèlement au recrutement, le franchiseur a tout intérêt à améliorer sa formule et à faciliter l'effort de vente de ses franchisés. Toute amélioration des ventes profite directement aux franchisés et renforce donc les liens entre les franchisés et le franchiseur: elle profite indirectement au franchiseur qui recevra plus d'argent au titre des redevances si les franchisés accroissent leurs ventes.

■ Économies d'échelle

Au fur et à mesure que la franchise s'étend, l'effet des économies d'échelle, c'est-à-dire l'abaissement des coûts par l'augmentation du volume, se fait sentir à deux niveaux:

- les coûts fixes du franchiseur (exemples: laboratoire de recherche de nouveaux produits, service de comptabilité informatisée pour les franchisés, publicité à l'échelle nationale, etc.) se trouvent répartis entre un plus grand nombre de franchisés. La rentabilité de l'investissement par unité franchisée augmente;
- lorsque le franchiseur fabrique un produit et le vend à ses franchisés afin que ceux-ci le distribuent, les coûts de fabrication diminuent au fur et à mesure que le volume atteint par l'ensemble des franchisés augmente.

■ Concentration des ressources disponibles dans un savoir-faire distinctif

À l'origine d'une bonne formule, il y a toujours un bon produit ou un bon service. Ce produit ou service constitue le savoir-faire distinctif et l'avantage concurrentiel de l'entrepreneur innovateur. Or, l'innovateur fait face à un triple choix: dissiper ses ressources dans l'acquisition d'un réseau commercial qui lui appartient (réseau intégré) ou passer par un réseau de distribution autonome sur lequel il n'a aucun contrôle ou, enfin, acquérir le contrôle d'un réseau franchisé sans investir dans sa propriété.

Ce dernier choix permet à l'entrepreneur-franchiseur de concentrer ses ressources dans les deux éléments de son savoir-faire distinctif: le produit et la formule. C'est par l'amélioration constante de ces deux éléments, l'un tangible, l'autre intangible, que le franchiseur consolidera sa réussite.

B LE PARTENAIRE FRANCHISÉ ET SES MOTIVATIONS

Pourquoi acheter une franchise? D'abord pour bénéficier de l'expérience, de la notoriété et de la garantie d'achalandage liées à l'image de marque du franchiseur. En effet, le franchisé qui ouvre sur un territoire nouveau une unité de restauration rapide d'une chaîne connue bénéficie immédiatement d'une clientèle qui connaît son enseigne et la qualité de son service avant même que le restaurant ouvre ses portes. L'achat d'une franchise est avant tout l'achat d'expérience, de savoir-faire et de clientèle.

À cette motivation principale peuvent s'en ajouter d'autres qui sont déterminantes dans l'achat d'une franchise:

- possibilité de démarrer une entreprise avec moins de capital, si le franchiseur offre des conditions de financement;
- assurance d'une qualité éprouvée et constante;
- meilleur pouvoir d'achat auprès des fournisseurs de la chaîne franchisée (parfois la chaîne a sa propre centrale d'achat);
- formation du franchisé et assistance continue;
- obtention de meilleurs sites pour l'emplacement des points de vente, grâce à la renommée et à la puissance financière du franchiseur;
- support de marketing: analyses de marché, études d'emplacement, publicité, etc.;
- bâtiments et décoration intérieure bien conçus;
- aide à la gestion et à la comptabilité;
- recherche et développement constant de nouveaux produits ou services;
- potentiel de revenus plus élevé;
- moindre risque de faillite.

Les motifs précédents ne sont pas forcément tous réunis dans chaque cas, mais ils donnent un échantillon de ce que le franchisé recherche lors de l'achat d'une franchise.

L'ENGAGEMENT FINANCIER DU FRANCHISÉ

Au moment de signer un accord de franchise, le franchisé se demande souvent: «Les droits initiaux et les redevances auxquels je m'engage sont-ils équitables ou non?» En d'autres termes, la franchise est-elle trop chère?

Il est certes facile d'évaluer le prix d'un produit tangible, car on a une idée intuitive de son coût, mais lorsqu'il s'agit d'acheter un bien immatériel, comme du savoir-faire, de l'expérience, une image de marque, etc., on est souvent tenté de croire que: 1) «c'est trop cher», parce que 2) «ça ne leur coûte rien». Or, rien n'est plus faux. Le savoir-faire du franchiseur a été accumulé par une suite d'investissements et parfois d'erreurs coûteuses; sa notoriété est entretenue par la publicité; la recherche et le développement

de nouveaux produits lui coûtent de l'argent. Comment donc savoir si l'on paie le «juste prix» pour une franchise?

On peut s'en faire une idée en comparant:

- les conditions que vous offre un certain franchiseur avec celles que vous offriraient d'autres franchiseurs dans le même genre de commerce. N'hésitez pas à solliciter des offres de plusieurs franchiseurs afin de les comparer;
- les revenus nets anticipés, selon que vous exploitez votre commerce sous franchise ou de façon indépendante.

Enfin, avant de s'engager financièrement et contractuellement dans un accord de franchise, l'homme d'affaires avisé a avantage à effectuer les vérifications énoncées dans l'aide-mémoire qui suit.

AIDE-MÉMOIRE DU FRANCHISÉ

Franchisés, avant d'acheter une franchise, assurez-vous:

- que les références du franchiseur sont bonnes;
- que les résultats de l'entreprise-pilote ou ceux des autres franchisés qui vous sont présentés sont vrais;
- que les apports initiaux et apports permanents du franchiseur seront réellement faits;
- que le contrat stipule exactement les apports réciproques, tels qu'ils vous ont été décrits;
- que les revenus anticipés vous procurent une bonne rentabilité de votre investissement;
- que le contrat vous octroie un territoire exclusif;
- que le contrat prévoit une procédure de conciliation en cas de contentieux.

CHAPITRE

4 LA CRÉATION D'UNE FRANCHISE

La formation d'une franchise est une opération relativement complexe. Cependant, si vous êtes un franchiseur potentiel, cela ne doit pas vous rebuter. En effet, vous aurez avantage à faire appel à un expert pour en réaliser l'élaboration, c'est-à-dire la mise au point de la formule. Il n'est donc pas essentiel à ce stade-ci que vous deveniez vous-même un expert en franchisage. Toutefois, il importe que vous en connaissiez les étapes et leurs objectifs.

A. Les études sur la valeur du projet

Elles permettent d'examiner:

- l'originalité de la formule et sa transmissibilité;
- le potentiel de croissance des ventes;
- le nombre de franchisés potentiels;
- les objectifs du franchiseur.

B. L'enregistrement des marques et brevets

Il faut protéger la formule par:

- l'uniformité de l'image à travers la marque déposée, le nom commercial et les logotypes;
- la demande de brevets pour les procédés de fabrication originaux.

C. La mise au point de la formule

Il faut préparer, avec l'aide d'un expert:

- un état des apports initiaux et permanents du franchiseur;
- une simulation de franchise;
- une analyse concurrentielle;
- une fixation des droits initiaux et des redevances.

D. La réalisation d'une opération pilote

Elle permet:

- la vérification de la formule;
- l'expérimentation du produit, de la publicité, etc.;
- la mise en place d'un magasin modèle.

E. L'organisation des ressources humaines

Pour préparer le changement du système de direction:

- le recrutement d'un responsable de la gestion;
- la délimitation de la délégation de pouvoir.

F. Les études de marché

Elles permettent de déterminer:

- le profil des franchisés;
- le marché;
- les territoires disponibles;
- les emplacements précis.

G. Le contrat et les documents

Il faut rédiger ou faire rédiger:

- un contrat par un avocat spécialisé en franchisage;
- une brochure de vente;
- un manuel d'exploitation;
- des formulaires nécessaires à la gestion.

H. Le recrutement des franchisés

Il se fait par:

- la publicité conventionnelle;
- la promotion auprès d'organismes;
- des contacts très personnalisés.

I. Les étapes du lancement

Il faudra assurer au franchisé:

- une formation par un stage au magasin-pilote;
- une aide lors de l'ouverture du magasin;
- une incitation à son amélioration personnelle.

J. Le contrôle de la performance

Il doit se faire:

- de façon continue;
- en respectant et en faisant respecter le calendrier de remise des rapports;
- en distribuant de juste façon les sanctions et les récompenses.

Examinons de plus près chaque étape.

A LES ÉTUDES SUR LA VALEUR DU PROJET

Certaines études permettent de vérifier que les conditions propices à l'établissement d'une franchise sont remplies. Attention! Le franchiseur potentiel n'est pas toujours le meilleur juge de la «franchisabilité» de son affaire. Prenez l'avis d'un expert et répondez objectivement aux questions suivantes:

- Mon produit ou service est-il différent des autres?
- Ai-je mieux réussi que mes concurrents dans le même domaine?
- La croissance annuelle de mes ventes est-elle supérieure à 20%?
- Le retour sur mon investissement sera-t-il d'au moins 15% par an?
- Mon produit ou service aura-t-il le même impact sur un territoire autre que celui que j'occupe actuellement?
- Est-ce que les facteurs qui sont la cause de mon succès sont transmissibles à d'autres personnes?
- Existe-t-il a priori des franchisés potentiels en dehors de mon territoire de vente actuel?
- Ai-je le temps de m'occuper personnellement de la franchise en plus de la conduite des affaires courantes de mon commerce?

- Pourquoi est-ce que je veux franchiser (quels sont mes objectifs personnels)?

Votre réponse à la dernière question vous permettra de prendre votre décision finale.

B L'ENREGISTREMENT DES MARQUES ET BREVETS

Une des forces de la franchise est l'uniformité de l'image à travers tous les magasins franchisés. Tous utilisent la même enseigne, le même nom commercial, les mêmes logotypes, etc. La marque est donc un attribut essentiel de votre future franchise. Il faut qu'elle soit bien choisie et protégée.

Choix du nom commercial:

choisissez un nom simple, si possible descriptif de votre commerce, facile à prononcer et à mémoriser.

Logotype:

on appelle ainsi le motif ou dessin qui accompagne souvent un nom commercial — le «M» stylisé de Mc Donald's, par exemple.

- Obtenez les services d'un dessinateur commercial professionnel et compétent afin qu'il compose un nom commercial et un logotype original.
- Consultez votre avocat spécialisé pour qu'il fasse le dépôt de marque (et éventuellement la demande de brevet si votre commerce fait appel à des procédés de fabrication originaux).
- Reproduisez vos marque et logotype sur tout ce qui est utilisé dans votre commerce: papier à lettres et d'emballage, brochures, enseignes, matériel publicitaire, etc.

Rappelez-vous qu'il faut avant tout que votre marque soit protégée.

C LA MISE AU POINT DE LA FORMULE

Il faut définir les apports réciproques du franchiseur et des franchisés de façon à établir le meilleur équilibre commercial (maximiser les ventes) et financier (répartir équitablement les risques et les profits).

Pour ce faire, faites appel à un expert qui vous préparera les documents suivants:

- Un état des *apports initiaux* du franchiseur aux franchisés (description et coûts).
- Un état des *apports permanents* du franchiseur aux franchisés (description et coûts).
- Une *simulation de franchise*, c'est-à-dire des projections financières et commerciales de la franchise selon plusieurs «hypothèses de franchise». On mesurera notamment l'impact d'une variation du montant des droits initiaux ou des redevances, ou encore l'impact d'un changement dans le taux de développement de la franchise sur les états financiers du franchiseur.
- Une *analyse concurrentielle* visant à différencier votre formule.
- La fixation préliminaire du *prix de vente* de la franchise (droits initiaux et redevances).

La mise au point de la formule est une opération délicate. Une erreur commise à ce niveau s'avérera coûteuse, à moins qu'elle ne soit décelée à temps grâce à l'opération pilote.

D LA RÉALISATION D'UNE OPÉRATION PILOTE

Le but de l'opération pilote est de tester la validité de votre formule de franchise et d'en démontrer la valeur. L'entreprise-pilote est un «laboratoire en franchise».

- Ouvrez un magasin et exploitez-le en suivant la formule mise au point à l'étape 3, comme si vous étiez votre propre franchisé.

- Expérimentez: améliorez l'aménagement du magasin, modifiez graduellement la gamme des produits et des services, faites plusieurs genres de publicité, etc., jusqu'à ce que vous soyez persuadé que les conditions d'exploitation sont optimales.
- Servez-vous-en comme d'un magasin modèle que vous décrirez ultérieurement dans vos brochures de promotion et que vous ferez visiter à vos futurs franchisés.
- Selon les résultats du magasin-pilote, fixez le prix de vente de la franchise. Plus il rapporte, plus vous êtes en droit de demander des redevances importantes. [3]

Il ne faut pas sauter cette étape. Ce sont les résultats de l'entreprise-pilote qui permettront aux franchisés potentiels d'évaluer le rendement de votre franchise. Il est recommandé de l'exploiter pendant un ou deux ans avant de commencer à vendre des franchises.

E L'ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES

L'expression organisation des ressources humaines paraît exagérée. En effet, au début, les ressources humaines, c'est vous — et vous seul. La direction des opérations de mise au point de la formule, la surveillance pilote et bientôt le recrutement des franchisés, leur formation, etc. vont vous demander un surcroît de travail, surtout si par ailleurs vous continuez d'exploiter votre commerce vous-même. Tôt ou tard, vous ne pourrez plus faire face à toutes les tâches: déléguez la responsabilité de la gestion de la franchise et, pour cela, recrutez une personne ayant une solide formation commerciale et préférablement de l'expérience dans votre secteur.

Généralement, le recrutement d'une telle personne devient indispensable dès lors que vous avez trois ou quatre franchisés; mais avant même

3. Le taux de redevance varie généralement entre 1% et 5% pour les franchisés de commerce de détail; il peut être un peu plus élevé pour certaines franchises de services (6% à 8%).

d'en arriver là, il faut prévoir les conditions et les limites de la délégation de pouvoir que vous donnerez à votre nouveau collaborateur. Ce n'est pas chose facile, psychologiquement, si, ainsi que beaucoup de commerçants québécois, vous avez l'habitude de diriger seul. Si tel est le cas, préparez la structuration du département de franchise suffisamment tôt dans le processus de franchisage afin de vous ménager une période de transition, car la gestion de votre entreprise va évoluer: d'un système de direction individuelle, on va peu à peu aller vers une équipe de direction.

F LES ÉTUDES DE MARCHÉ

Faites vous-même, ou faites faire, trois études:

- Une étude visant à déterminer les *caractéristiques des franchisés* que vous recherchez: profil psychologique, éducation, expérience, ambitions et moyens.
- Une *étude de marché:* vous avez déjà une idée de la demande pour votre produit ou service puisque vous exploitez une entreprise-pilote depuis un ou deux ans, mais c'est le temps d'en apprécier très objectivement le marché.
- Une *étude de «zonification»* visant à déterminer le nombre de territoires commerciaux distincts sur lesquels vous pouvez vendre des franchises. Vendrez-vous des franchises au Québec seulement? Si oui, où, pourquoi et combien?

À ces trois études essentielles, on peut en ajouter parfois une quatrième: *l'étude sur l'emplacement* du magasin à l'intérieur de chaque zone. Cependant, dans de nombreux cas, le franchisé pressenti pour une zone donnée est capable de déterminer lui-même quel sera le meilleur emplacement possible pour implanter un magasin dans la zone considérée. Assurez-vous toutefois que l'emplacement envisagé pour un nouveau magasin franchisé est le meilleur possible à la lumière des habitudes d'achat de la clientèle (reportez-vous pour cela à l'étude de marché).

G LE CONTRAT ET LES DOCUMENTS

La vente d'une franchise est concrétisée par la signature d'un contrat de franchise. Ce document doit être préparé par un avocat spécialisé. (Le chapitre 5 vous permettra de vous familiariser avec le contenu usuel d'un contrat de franchise.)

Le contrat est le seul document juridique qui régisse la franchise. Cependant, le franchiseur doit préparer d'autres documents avant de recruter des franchisés. En voici une liste:

La brochure de vente: cette brochure, comme son nom l'indique, a pour objet de faciliter la vente de la franchise. Elle doit donc être bien présentée, agréable à l'oeil et contenir des renseignements pertinents: évitez les superlatifs et les affirmations gratuites, décrivez plutôt de façon sobre et professionnelle la nature de la franchise, les objectifs du franchiseur, les avantages que trouveront les franchisés, les apports respectifs, les coûts et modalités de paiement, les bénéfices anticipés. En ce qui concerne les bénéfices anticipés, il est important (ne serait-ce que du point de vue juridique) de distinguer entre résultats prévus à partir de la description de l'exploitation d'un franchisé hypothétique et résultats confirmés, c'est-à-dire ceux de l'entreprise-pilote.

La brochure de vente doit être explicite et convaincre le franchisé potentiel que vous n'avez rien à cacher. Une façon de l'en convaincre est de donner une liste de références que l'acheteur éventuel peut consulter pour en apprendre davantage sur le franchiseur: références bancaires, chambre de commerce, associations professionnelles, etc.

Le manuel d'exploitation: ce document, volumineux et détaillé (remis au franchisé à l'issue de sa période de formation), permet à ce dernier de résoudre tous ses problèmes d'exploitation. Pour donner une idée de la diversité des renseignements que le franchisé trouve dans ce document, mentionnons:

- les heures d'ouverture du magasin;
- les normes sanitaires;
- les opérations d'assemblage ou de présentation des produits;

- la formation des employés;
- le comportement des employés;
- les procédures de gestion, etc.

Il est conseillé de mettre le texte du manuel d'exploitation en annexe au contrat de franchise. En effet, au cas où le franchisé ne se conformerait pas aux règles du manuel, ce texte pourrait servir à étayer une cause lors d'un procès.

Les modèles de gestion: par modèles de gestion, on entend l'ensemble des documents et formulaires de gestion que le franchisé devra faire suivre au franchiseur à intervalles réguliers:

- état des ventes;
- états financiers;
- indices de gestion;
- état du stock;
- calcul des redevances;
- rapport d'activités;
- preuves d'assurances.

Afin de faciliter le contrôle de la franchise, le franchiseur doit mettre au point des formulaires standard que chaque franchisé pourra aisément remplir. Ces formulaires doivent être prêts avant que ne commence le recrutement des franchisés.

H LE RECRUTEMENT DES FRANCHISÉS

Tout est maintenant prêt: l'entreprise-pilote a fait ses preuves, la demande existe, le contrat et les documents ont été rédigés. On se remémore en passant la phrase de Peter Drucker: «Nothing happens until a sale is made.» Tout ce qu'on a fait ne sert à rien si l'on ne vend pas!

Comment vendre?

- Faites la publicité de votre franchise, non seulement dans les journaux et magazines professionnels, mais encore auprès

d'organismes susceptibles de diriger vers vous des franchisés potentiels: associations professionnelles, chambres de commerce, ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme du Québec...

- Répondez rapidement et de façon personnalisée à toutes les demandes de renseignements qui vous sont adressées par des franchisés potentiels.
- Ne déléguez à personne le premier contact avec le franchisé potentiel. À ses yeux, ne l'oubliez pas, le franchiseur c'est vous, et non une compagnie ou un collaborateur plus ou moins anonyme.
- Répondez honnêtement à toutes les questions des franchisés potentiels, en vous appuyant sur les résultats prouvés du pilote.

LES ÉTAPES DU LANCEMENT

Le franchisage ne finit pas à la signature du contrat, au contraire il ne fait que commencer. Vous avez sans doute déjà passé beaucoup de temps à expliquer au franchisé ses droits et ses obligations. À vous maintenant de commencer à remplir votre obligation principale, qui est d'aider le franchisé à réussir. Comment?

- En assurant sa formation: faites-lui passer deux ou trois semaines dans le magasin-pilote afin qu'il se familiarise avec tous les aspects de la gestion d'un magasin franchisé et qu'il étudie le manuel d'exploitation. Ne lui permettez de faire l'ouverture de son magasin franchisé que lorsque sa période de formation est complétée.
- En l'aidant lors de l'ouverture du magasin: préparez ensemble une campagne de publicité; offrez-lui votre aide personnellement ou déléguez un collaborateur qui l'assistera pendant les premières semaines d'exploitation.
- En l'aidant à développer un esprit critique qui l'incite à améliorer constamment son rendement, dans son intérêt (son profit) et le vôtre (vos redevances).

J LE CONTRÔLE DE LA PERFORMANCE

Le contrôle continu a pour but d'améliorer la formule, le service aux franchisés et le service au client. C'est dire que le contrôle aboutit à l'amélioration de la rentabilité de la franchise et renforce son attrait aux yeux des futurs franchisés.

Comment exercer le contrôle?

- De *façon continue*, sinon il sera perçu comme une brimade ou un manque de confiance à l'égard du franchisé.
- En exigeant la remise à temps du rapport d'activités et des formulaires de gestion que les franchisés doivent vous faire suivre régulièrement.
- En ne fermant jamais les yeux sur les pratiques anormales de tel ou tel franchisé. Si vous «laissez passer» une dérogation au contrat de la part d'un franchisé, vous incitez les autres à en faire autant. Soyez strict — et juste — quant à l'application du contrat, tant en ce qui concerne les obligations des franchisés que les vôtres. Imposez-vous une «discipline de franchise».
- Si un franchisé s'avère incapable de gérer son magasin et ne remplit pas son contrat, mettez fin au contrat. C'est votre droit et votre intérêt. En maintenant un mauvais franchisé, vous détruisez l'image de votre franchise tout entière.
- En encourageant l'innovation et en récompensant les bons franchisés. Créez un esprit de saine compétition entre eux, établissez un système de primes au rendement, diffusez l'information entre les franchisés au moyen d'un bulletin. En toute occasion, manifestez votre présence aux côtés des franchisés et montrez-leur que vos intérêts sont communs.

CHAPITRE

5 LE CONTRAT DE FRANCHISAGE

Le contrat de franchisage est le document juridique traduisant l'accord du franchiseur et du franchisé.

Sans vouloir minimiser l'importance de ce document, il convient de remarquer que plusieurs étapes ont dû être franchies par le franchiseur et par le franchisé avant qu'ils en viennent à la signature du contrat. Le franchiseur a dû mettre au point sa formule, la vérifier au moyen d'une entreprise-pilote et rédiger un manuel d'exploitation. Le franchisé, lui, a évalué les offres du franchiseur à la lumière d'offres concurrentes ou d'autres options d'investissement. L'aboutissement de ces démarches de part et d'autre est la signature d'un contrat de franchisage. Que contient-il?

LE CONTENU DU CONTRAT DE FRANCHISAGE

D'une franchise à l'autre, le contrat diffère. Cela tient à la nature des produits et des services franchisés et à l'architecture même des contrats; par exemple, certains énoncent dans le détail les obligations du franchisé, d'autres stipulent seulement que le franchisé devra exploiter son commerce en suivant les prescriptions du manuel d'exploitation. Dans ce cas, l'étude approfondie du manuel est aussi importante pour le franchisé que celle du contrat proprement dit.

Plutôt que de présenter un contrat type qui ne s'appliquerait forcément qu'à une espèce particulière de franchise, examinons les parties communes à tous les contrats de franchisage.

■ Identification des parties en présence

Il faut spécifier:

- le nom, la raison sociale et la nationalité du franchiseur et du franchisé;
- l'adresse des sièges sociaux;
- le genre d'incorporation du franchiseur et du franchisé;
- les noms des représentants de part et d'autre;
- les pouvoirs des signataires.

Nature et objet du contrat

On doit préciser:

- qu'il s'agit effectivement d'un contrat de franchisage;
- la nature des droits garantis par le franchiseur: nom commercial, savoir-faire, utilisation d'équipement, etc.;
- la protection juridique dont jouissent certains droits (numéros des brevets, s'il y a lieu).

Droits concédés au franchisé

- exclusivité territoriale;
- droit limité concernant l'utilisation de la marque de commerce du franchiseur.

Obligations du franchiseur

- apports initiaux;
- formation;
- apports permanents;
- recherche et développement de nouveaux produits ou services;
- communication de données d'exploitation concernant l'ensemble de la franchise.

Obligations du franchisé

- obligation d'exploiter sous l'enseigne du franchiseur;
- obligation d'exploiter selon le manuel d'exploitation;
- obligation d'approvisionnement auprès des fournisseurs agréés;
- formation obligatoire;
- rapports de gestion et acceptation des contrôles du franchiseur.

■ Interdictions et restrictions

- clause de non-concurrence: le franchisé ne peut pas créer un commerce parallèle dans le même secteur d'activité;
- clause de secret: le franchisé ne peut divulguer le savoir-faire du franchiseur à des tiers;
- restrictions concernant la vente ou la cessation du commerce par le franchisé.

■ Durée du contrat

On doit stipuler:

- la date d'entrée en vigueur du contrat;
- sa durée;
- les conditions de renouvellement et de résiliation;
- les conditions de transfert du contrat à un tiers.

■ Rémunération

Le contrat distingue entre:

- la rémunération des apports initiaux par le droit initial;
- la rémunération des apports permanents par les redevances;
- la rémunération de la vente de produits et de services du franchiseur au franchisé.

En outre, le contrat énonce:

- les conditions de paiement;
- les termes du crédit;
- les paiements minima (dans le cas de redevances minima à payer si les ventes sont insuffisantes).

■ Sanctions

Le contrat prévoit des sanctions en cas de non-respect de certaines clauses. Ces sanctions vont du simple avertissement à l'amende et à la résiliation du contrat avec ou sans paiement de pénalités.

■ Annexes

Afin de ne pas alourdir la rédaction du contrat, on a coutume d'y mettre en annexe:

- les stipulations du manuel d'exploitation;
- les accords de crédit-bail, de méthodes comptables, de location de matériel, etc. Les annexes sont partie intégrante du contrat.

Il est fortement recommandé d'avoir recours à un avocat *spécialisé* pour rédiger un contrat de franchise. Enfin, le franchisé a avantage à faire examiner par son avocat, avant la signature, tout contrat de franchise qui lui est proposé.

En conclusion, si vous possédez un commerce dont la formule serait susceptible d'être propagée, le franchisage est une voie que vous devriez considérer. Il peut apporter succès et prospérité à ceux qui, armés d'imagination créatrice, d'audace, d'un souci de perfection et de leadership, ne craindront pas de mettre au point une formule attrayante et de la développer.

BIBLIOGRAPHIE

CNCF, *Technique et pratique du franchising*, Dunod, Paris, 1975.

Conference Board, *Franchised Distribution*, Conference Board, New York, 1971.

Guyénot, J., *Qu'est-ce que le franchising*, Dunod, Paris, 1973.

Kursh, H., *The Franchise Boom*, Prentice Hall, New York, 1969.

Lewis, M.O., *How to Franchise Your Business*, Pilot Books, New York, 1974.

Teston, G. et J.-C., *Le Franchising*, J. Delmas & Cie, Paris, 1973.

Thompson, D.N., *Contractual Marketing Systems*, Lexington Books, Lexington, 1971.

Vaughn, C.L., *Franchising*, Lexington Books, Lexington, 1974.